Krytyczna rekonstrukcja metody Unknotted Setha Godina w kontekście rozwiązywania problemów organizacyjnych

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje metodę 'Unknotted' Setha Godina jako praktyczną heurystykę służącą do efektywnego rozwiązywania problemów organizacyjnych. Autor podkreśla fundamentalne znaczenie oddzielenia fazy diagnozy od etapu projektowania rozwiązania, ostrzegając przed pułapką natychmiastowego działania, która często prowadzi do optymalizacji niewłaściwych procesów. Tekst rekonstruuje jedenastostopniowy proces Godina w świetle teorii systemów i psychologii społecznej, wskazując na konieczność neutralności diagnostycznej oraz precyzyjnego nazwania problemu przed podjęciem interwencji. W przeciwieństwie do kultury szybkich odpowiedzi podejście to promuje zdyscyplinowane formułowanie problemu, co pozwala uniknąć błędów wynikających z mylenia opisu niekorzystnego stanu z hipotezą przyczyn lub gotowym instrumentem naprawczym.

The article analyzes Seth Godin's 'Unknotted' method as a practical heuristic for efficiently solving organizational problems. The author emphasizes the fundamental importance of separating the diagnosis phase from the solution design stage, warning against the trap of immediate action, which often leads to the optimization of incorrect processes. The text reconstructs Godin's eleven-step process in light of systems theory and social psychology, pointing to the necessity of diagnostic neutrality and precise problem naming before intervention. In contrast to a culture of quick answers, this approach promotes disciplined problem formulation, allowing one to avoid errors resulting from confusing the description of an unfavorable state with a causal hypothesis or a ready-made corrective tool.

Artykuł stanowi krytyczną analizę metody „Unknotted” Setha Godina, przesuwając punkt ciężkości z potocznego rozumienia jej jako gotowego przepisu na sukces w stronę rygorystycznej heurystyki decyzyjnej. Główną tezą autora jest twierdzenie, że klucz do minimalizacji powtarzalnych błędów organizacyjnych leży w bezwzględnym oddzieleniu fazy diagnozy problemu od wyboru rozwiązania. Tekst argumentuje, że w kulturze nastawionej na natychmiastowe działanie często dochodzi do błędu poznawczego, w którym rozwiązanie poprzedza rzetelne rozpoznanie rzeczywistości, co prowadzi do optymalizacji niewłaściwych procesów. Poprzez integrację perspektyw z zakresu teorii systemów, epistemologii i psychometrii, autor rekonstruuje kolejne etapy metody Godina – od definiowania problemu w sposób neutralny, przez mapowanie uwikłań i akceptację ograniczeń, aż po sformułowanie jawnej teorii zmiany. W efekcie metoda ta zostaje przedstawiona nie jako uniwersalna teoria naukowa, lecz jako narzędzie dyscyplinujące uwagę decydenta, które wymusza konfrontację z faktami i sprzecznymi zobowiązaniami zanim zostanie uruchomiony aparat wykonawczy.

SŁOWA KLUCZOWE

metoda Unknotted | rozwiązywanie problemów organizacyjnych | heurystyka poznawcza | neutralność diagnostyczna | teoria zmiany | uwikłania systemowe | operacjonalizacja pojęć | dominacja w sensie Pareto | trafność konstruktu | konkurencyjne zobowiązania | epistemologia organizacji | analiza zależności systemowych | sekwencjonowanie celów | prawdomówność instytucjonalna

Metoda Unknotted jako heurystyka oddzielająca diagnozę od rozwiązania

Architektura rozplątywania problemów – krytyczna rekonstrukcja metody "Unknotted" w świetle epistemologii, teorii decyzji, nauk o organizacji i aksjologii odpowiedzialnego działania

Przejście od wielodyscyplinarnego rozpoznania natury problemów do stworzenia spójnego modelu ich rozwiązywania wymaga przezwyciężenia istotnej trudności metodologicznej: wiedza o przyczynach niepowodzeń, mechanizmach psychologicznego oporu czy strukturach

instytucjonalnych i normatywnych ograniczeniach sprawczości nie układa się samoczynnie w jednolitą procedurę działania. Poszczególne dziedziny nauki dostarczają bowiem odmiennych kategorii, których zastosowanie zależy od rodzaju sytuacji, zakresu dostępnych informacji oraz celów przyjmowanych przez uczestników. Ekonomiczna teoria decyzji pomaga rozpoznawać koszty alternatywne, lecz nie rozstrzyga samodzielnie o moralnej dopuszczalności danego wyboru.

Psychologia społeczna pozwala analizować mechanizmy oporu i współdziałania, ale nie zastąpi wiedzy o prawnej strukturze kompetencji. Teoria systemów wyjaśnia znaczenie sprzężeń zwrotnych i opóźnień, lecz nie dostarcza automatycznie hierarchii wartości uzasadniającej kierunek interwencji. Z kolei metodologia ewaluacji umożliwia szacowanie rezultatów, ale nie przesądza, czy sam cel przedsięwzięcia posiada właściwe uzasadnienie aksjologiczne.

Skuteczna procedura rozwiązywania problemów musi zatem integrować te perspektywy bez redukowania ich odmienności, zachowując jednocześnie prostotę organizacyjną niezbędną w rzeczywistych warunkach działania. W książce The Knot: Problems Can Be Solved z września 2026 roku Seth Godin proponuje ścieżkę określaną jako Unknotted, obejmującą jedenaście kolejnych czynności poznawczych i praktycznych. Proces ten rozpoczyna nazwanie problemu, rozpoznanie systemów i uwikłań oraz przyjęcie ograniczeń; następnie następują: uznanie rzeczywistej sytuacji, powiedzenie prawdy, przedstawienie teorii zmiany, projektowanie z intencją i praktyczną empatią, organizowanie współuczestników, dostarczenie rezultatu pracy oraz wytrwałość. Porządek ten występuje zarówno w podglądzie publikacji, jak i w opracowaniu źródłowym, które grupuje go w trzy szersze fazy: diagnozę rzeczywistości i ograniczeń, poznawczo-etyczne przygotowanie zmiany oraz jej zbiorową realizację. Nie należy jednak traktować tego układu jako jednolitej teorii naukowej o empirycznie potwierdzonej skuteczności we wszystkich typach problemów.

Jest to raczej praktyczna heurystyka – uporządkowany sposób kierowania uwagą ku pytaniom, które mogą zmniejszyć ryzyko powtarzalnych błędów. Naukowa rekonstrukcja tej metody wymaga zatem oddzielenia wskazań Godina od niezależnych koncepcji wyjaśniających ich użyteczność oraz rozpoznania sytuacji, w których zastosowanie konkretnego etapu mogłoby prowadzić do zbyt dużego uproszczenia rzeczywistości. Szczególną wartość tego porządku stanowi fakt, że nie rozpoczyna się on od wyboru rozwiązania. W kulturze organizacyjnej zorientowanej na natychmiastowe działanie łatwo ulec złudzeniu, że profesjonalizm polega przede wszystkim na szybkim przedstawieniu instrumentu, procedury lub projektu reformy. Tymczasem rozwiązanie sformułowane przed rzetelnym rozpoznaniem problemu może prowadzić do optymalizowania niewłaściwego procesu, wzmacniania istniejących dysfunkcji albo tworzenia nowych zależności instytucjonalnych. Organizacja może inwestować w system informatyczny, uznając, że źródłem

opóźnień jest brak automatyzacji, podczas gdy rzeczywistą przyczyną pozostaje niejasny podział kompetencji.

Przedsiębiorstwo może organizować kolejne szkolenia motywacyjne, gdy podstawowym ograniczeniem jest wadliwy model wynagradzania i przeciążenie obowiązkami. Instytucja publiczna może postulować rozszerzenie uprawnień kontrolnych, choć istniejące kompetencje są niedostatecznie wykorzystywane przez braki informacyjne i organizacyjne. W każdym z tych przypadków zbyt wczesne przywiązanie do rozwiązania sprawia, że diagnoza zaczyna służyć uzasadnianiu podjętej już decyzji, zamiast faktycznie określać zakres możliwych interwencji.

Pierwszy element Unknotted (Name the problem) wykazuje wyraźne powinowactwo z koncepcją zdyscyplinowanego formułowania problemu rozwijaną przez Nelsona Repenninga, Dona Kieffera i Todda Astora. Autorzy w pracy The Most Underrated Skill in Management z 2017 roku wskazywali na znaczenie powiązania problemu z istotnym celem organizacji, określenia rozbieżności między stanem istniejącym a pożądanym, posługiwania się mierzalnymi właściwościami, zachowania neutralności wobec przyczyn i rozwiązań oraz ograniczenia zakresu zadania do poziomu umożliwiającego realną pracę. Istotą tego podejścia jest odróżnienie trzech wypowiedzi, które w praktyce często są mylone: opisu niekorzystnego stanu, hipotezy dotyczącej jego przyczyn oraz postulatu zastosowania konkretnego instrumentu. Stwierdzenie, że instytucja potrzebuje nowego oprogramowania, nie jest neutralną definicją problemu, gdyż zawiera już założenie co do sposobu jego rozwiązania.

Podobnie twierdzenie o niewystarczającej motywacji pracowników jest interpretacją przyczynową, której trafność wymaga odrębnej weryfikacji. Właściwa definicja powinna najpierw wskazać istotną rozbieżność między oczekiwanym a rzeczywistym funkcjonowaniem systemu, pozostawiając otwartą drogę do odkrycia przyczyn innych niż pierwotnie zakładane. W tym miejscu konieczne jest jednak doprecyzowanie znaczenia neutralności diagnostycznej, gdyż nie może ona oznaczać całkowitej niezależności definiowania problemu od wartości – sam wybór właściwości uznanej za problematyczną zakłada przecież określony cel i kryterium oceny rzeczywistości.

Rygor definicji problemu i analiza systemowych zależności

Wydłużenie czasu rozpatrywania spraw administracyjnych może być uznane za niekorzystne w kontekście ochrony praw obywateli, jednak zbyt radykalne skrócenie procedur grozi obniżeniem

jakości rozstrzygnięć. Podobnie redukcja kosztów danej usługi może stanowić wartościowy cel gospodarczy, o ile nie odbywa się kosztem niezbędnych gwarancji bezpieczeństwa.

Neutralność postulowana przez Repenninga i współautorów dotyczy zatem przede wszystkim niedopuszczalności przesądzania o przyczynach i instrumentach naprawczych przed zakończeniem rzetelnego rozpoznania. Nie znosi ona jednak konieczności jawnego określenia wartości, która uzasadnia uznanie danego stanu za problem. Kluczowe staje się więc odróżnienie definicji problemu pozornie obiektywnej, która ukrywa własne założenia normatywne, od definicji otwarcie powiązanej z konkretnym i możliwym do uzasadnienia celem społecznym.

Z punktu widzenia teorii pomiaru istotna pozostaje poprawność operacjonalizacji, czyli przełożenie abstrakcyjnego pojęcia na właściwości możliwe do obserwacji. Jeśli organizacja dąży do poprawy jakości usług publicznych, może posługiwać się czasem realizacji, odsetkiem rozstrzygnięć wymagających korekty, dostępnością informacji czy oceną doświadczeń odbiorców. Żaden z tych wskaźników nie wyczerpuje jednak samodzielnie znaczenia jakości. Czas obsługi może ulec skróceniu przy jednoczesnym wzroście liczby błędów, a pozytywna ocena użytkowników bywa wynikiem niskich oczekiwań lub braku wiedzy o przysługujących im prawach.

Właściwa definicja problemu powinna zatem nie tylko wskazywać skalę rozbieżności, ale i uzasadniać, dlaczego przyjęte mierniki odpowiadają właściwej cesze rzeczywistości. W języku psychometrii i metodologii nauk społecznych mowa tu o trafności konstruktu, której nie gwarantuje sama możliwość ilościowego wyrażenia wyniku. Szczególna ostrożność jest potrzebna przy analizie godności, sprawiedliwości, zaufania czy jakości relacji społecznych – ich znaczenie wymaga często łączenia różnych źródeł danych i unikania arbitralnego sprowadzania złożonej wartości do jednego parametru.

Drugi etap, See the systems, przenosi uwagę z obserwowanego rezultatu na strukturę zależności odpowiedzialną za jego wytwarzanie. Nie chodzi tu o ogólne stwierdzenie, że człowiek jest częścią systemu, lecz o konieczność rozpoznania konkretnych reguł, zasobów i sprzężeń zwrotnych, które nadają zachowaniom uczestników powtarzalny charakter. Rzetelna analiza powinna umożliwiać odróżnienie mechanizmu wytwarzającego trudność od okoliczności, które jedynie współwystępują z jej występowaniem.

Jeśli przedsiębiorstwo regularnie otrzymuje reklamacje dotyczące podobnej wady produktu, nie wystarczy wskazać działu odpowiedzialnego za końcową kontrolę jakości. Konieczne może być ustalenie, czy źródłem problemu jest konstrukcja produktu, organizacja produkcji, jakość materiałów, brak informacji zwrotnej czy system bodźców zachęcający do ograniczania czasu testów.

Poszczególne mechanizmy mogą mieć odmienne konsekwencje dla zakresu interwencji. Dlatego mapowanie systemu powinno prowadzić do konstruowania weryfikowalnych hipotez przyczynowych, a nie jedynie do tworzenia rozbudowanego obrazu wzajemnych zależności. Kluczowy jest tu sposób wyznaczania granic analizowanego systemu. W klasycznych modelach organizacyjnych granice te często pokrywają się z formalną strukturą instytucji, podczas gdy rzeczywiste przyczyny problemu mogą leżeć poza jej zakresem kompetencyjnym.

Identyfikacja uwikłań jako analiza sprzecznych zobowiązań

Podmiot może poprawnie wykonywać własne procedury, a jednocześnie doświadczać trudności wynikających ze sposobu działania dostawców, regulacji prawnych albo zmian oczekiwań klientów. Zbyt wąskie określenie systemu prowadzi do pomijania przyczyn, których nie można bezpośrednio kontrolować, natomiast określenie nadmiernie szerokie może uniemożliwiać identyfikację konkretnych punktów działania. Właściwa diagnoza musi więc równocześnie rozpoznawać pełną strukturę mechanizmu i wyznaczać obszar, w którym uczestnik posiada realne możliwości przeprowadzenia odpowiedniej interwencji.

Trzeci element, Find the entanglements, wprowadza poziom analizy, którego nie można całkowicie sprowadzić do formalnych reguł systemowych. Autor definiuje uwikłanie przede wszystkim jako próbę równoczesnego utrzymania zobowiązań, których konsekwencje mogą być wzajemnie niezgodne. Szczególną funkcję pełni tutaj metafora ukrytej szpilki, podtrzymującej naprężenie węzła pomimo podejmowania kolejnych prób jego rozplątania.

Z perspektywy metodologicznej metaforę tę należy jednak interpretować jako narzędzie formułowania hipotez, a nie twierdzenie, że każdy uporczywy problem posiada jedną ukrytą przyczynę, której usunięcie prowadzi do natychmiastowego rozwiązania. Systemy społeczne często zawierają wiele sprzężonych mechanizmów, a ograniczenie jednego może ujawniać znaczenie pozostałych. W organizacjach szczególnie interesujące pozostają przypadki, w których formalnie deklarowany cel współistnieje z niewypowiedzianym zobowiązaniem do utrzymania wcześniejszej struktury statusu, kontroli albo podziału zasobów.

Przykładem może być sytuacja, w której organizacja deklaruje potrzebę zwiększenia innowacyjności, a jednocześnie konsekwentnie premiuje unikanie każdego eksperymentu obciążonego możliwością niepowodzenia. Podobnie zdarza się, gdy instytucja oczekuje samodzielności pracowników, lecz uzależnia wszystkie istotne decyzje od wcześniejszej akceptacji

kierownictwa. W każdym takim przypadku zasadniczy problem nie musi wynikać z niedostatecznej motywacji, lecz z istniejącej niezgodności pomiędzy strukturą deklarowanych celów a regułami rzeczywiście kierującymi zachowaniem.

Rozpoznawanie uwikłań wymaga szczególnej dyscypliny dowodowej, ponieważ odwołanie do ukrytych motywacji może łatwo przekształcić się w wyjaśnienie niemożliwe do podważenia. Jeżeli człowiek przedstawia uzasadnione zastrzeżenia wobec proponowanej reformy, nie wolno automatycznie przyjmować, że wynikają one z lęku przed utratą statusu. Podobnie nie można traktować każdego odroczenia przedsięwzięcia jako dowodu braku gotowości do poniesienia kosztów zmiany; decyzja ta może być racjonalna w świetle rzeczywistej niepewności, obowiązków prawnych i ograniczeń zasobowych. Właściwe badanie powinno więc obejmować analizę zachowań, dokumentów, zasad wynagradzania, procedur odpowiedzialności oraz konsekwencji wcześniejszych decyzji. Hipoteza dotycząca ukrytego zobowiązania zyskuje na wiarygodności wtedy, gdy pozwala wyjaśniać powtarzalne wzorce i prowadzi do przewidywań możliwych do niezależnego sprawdzenia.

Jeżeli kierownictwo deklaruje gotowość delegowania zadań, ale konsekwentnie ogranicza autonomię zespołu nawet po usunięciu wcześniej wskazywanych przeszkód, uzasadnione staje się rozpoznanie możliwego konfliktu między celem formalnym a utrzymywaniem kontroli. Nadal jednak konieczne pozostaje uwzględnienie interpretacji alternatywnych, takich jak niedostateczne przygotowanie pracowników czy rzeczywiste wymogi bezpieczeństwa. Szczególnie użyteczne okazuje się w tym kontekście pojęcie konkurencyjnych zobowiązań, rozwijane przez Roberta Kegana i Lisę Lahey, choć jego funkcję należy odróżnić od automatycznej diagnozy psychologicznej. Właściwe zastosowanie polega na badaniu, czy zachowanie utrzymujące niekorzystny stan służy równocześnie ochronie innego, mniej jawnego celu. Człowiek może autentycznie pragnąć większej samodzielności, a zarazem obawiać się konsekwencji pełnej odpowiedzialności za rezultat.

Organizacja może dążyć do zwiększenia przejrzystości, ale jednocześnie chronić praktykę nieformalnego podejmowania rozstrzygnięć. Środowisko eksperckie może deklarować przywiązanie do krytycznej debaty, a równocześnie traktować podważenie utrwalonego stanowiska jako zagrożenie dla własnej reputacji. Rozpoznanie takiego konfliktu nie prowadzi jednak samoistnie do rozwiązania, ponieważ oba cele mogą posiadać rzeczywistą wartość. Potrzeba bezpieczeństwa nie jest z natury mniej uzasadniona niż potrzeba innowacji, a stabilność instytucjonalna nie zawsze stanowi przeszkodę, którą należy bezwarunkowo usunąć. Konieczne staje się zatem ustalenie, czy cele pozostają logicznie sprzeczne, czy ich konflikt wynika z aktualnych ograniczeń zasobowych, czy też może zostać zmniejszony przez zmianę kolejności działań, podziału ryzyka albo sposobu organizacji odpowiedzialności.

W tym miejscu trzeci etap przechodzi w czwarty, określony jako Embrace the constraints. Szczególna wartość tego zalecenia polega na uznaniu, że ograniczenie nie musi stanowić wyłącznie przeszkody, ponieważ może również pomagać w określaniu przestrzeni rzeczywiście dostępnych decyzji. W teorii optymalizacji zadanie nie polega na wyborze abstrakcyjnie najlepszego rezultatu niezależnie od warunków jego osiągnięcia, lecz na poszukiwaniu rozwiązania należącego do zbioru wariantów dopuszczalnych.

Jawne rozpoznawanie ograniczeń i kompromisów decyzyjnych

Ograniczenia mogą dotyczyć czasu, zasobów finansowych, wymagań technologicznych, kompetencji, obowiązków prawnych czy dopuszczalnego poziomu ryzyka. Jeśli zbiór rozwiązań dopuszczalnych pozostaje pusty, samo zwiększanie intensywności wysiłku nie doprowadzi do sukcesu – konieczna staje się zmiana części założeń lub celów. W działalności społecznej sytuacja ta występuje często wtedy, gdy instytucja oczekuje jednoczesnego rozszerzenia zakresu usług, skrócenia czasu obsługi i poprawy jakości przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów, nie zapewniając przy tym odpowiednich zasobów ani możliwości organizacyjnych.

Nie oznacza to jednak, że wartości te są ze sobą bezwzględnie sprzeczne; innowacja procesowa może w pewnych warunkach pozwolić na poprawę kilku parametrów jednocześnie. Wymaga to jednak wykazania rzeczywistego mechanizmu umożliwiającego taki rezultat, a nie jedynie postulowania korzystnego zestawienia wszystkich celów. W ekonomii decyzji wielokryterialnych kluczowe jest rozróżnienie między istnieniem rozwiązania dominującego a sytuacją wymagającą rzeczywistego kompromisu. Jeśli jeden wariant osiąga rezultat nie gorszy od innych we wszystkich kryteriach, a przynajmniej w jednym jest lepszy, mamy do czynienia z dominacją w sensie Pareto. W wielu przedsięwzięciach taka sytuacja jednak nie występuje, gdyż możliwe rozwiązania znajdują się na granicy efektywności – poprawa jednego parametru wymusza pogorszenie innego. Organizacja może zwiększyć kontrolę jakości, ale kosztem wyższych nakładów lub wydłużenia procesu; instytucja może rozszerzyć indywidualizację obsługi, lecz wymaga to większego nakładu pracy specjalistycznej; przedsiębiorstwo zaś może zwiększyć redundancję systemów technicznych, ograniczając ryzyko awarii kosztem infrastruktury.

W każdym z tych przypadków odpowiedzialne podejmowanie decyzji wymaga jawnego rozpoznawania kompromisów, zamiast przedstawiania ich jako przejawów niedostatecznej determinacji wykonawców. Szczególnie istotne jest określenie, które kryteria mogą podlegać

wzajemnemu ważeniu, a które stanowią normatywne ograniczenia niepodlegające prostemu rachunkowi korzyści – jak choćby podstawowe wymagania legalności i ochrony praw człowieka.

Czwarty etap ma także wymiar temporalny: cele niemożliwe do równoczesnego urzeczywistnienia mogą w określonych warunkach zostać osiągnięte sekwencyjnie. Autor książki kładzie tu szczególną wagę na rozróżnienie między próbą wykonywania sprzecznych działań at the same time a możliwością ich realizowania over time. Z punktu widzenia teorii harmonogramowania i zarządzania projektowego oznacza to konieczność rozpoznania zależności poprzedzania, ograniczeń zdolności wykonawczych oraz kosztów przełączania między zadaniami. Przedsiębiorstwo może nie dysponować zasobami do jednoczesnej modernizacji wszystkich procesów, ale może wyodrębnić etapy, których zakończenie zwiększy zdolność realizacji kolejnych. Organizacja społeczna może dążyć zarówno do opracowania projektu legislacyjnego, jak i budowania poparcia, lecz właściwa kolejność zależy od tego, czy istnieje już propozycja na tyle precyzyjna, by partnerzy mogli określić zakres swojego zobowiązania. Instytucja publiczna natomiast może potrzebować najpierw rozwoju infrastruktury i kompetencji, zanim nowe obowiązki staną się wykonalne.

Sekwencjonowanie nie jest jednak uniwersalnym sposobem znoszenia sprzeczności, gdyż niektóre cele wykluczają się wzajemnie również w długim okresie. W takich przypadkach konieczny jest wybór, którego kosztu moralnego i gospodarczego nie usunie sama zmiana harmonogramu. Znaczenie ma również analiza ograniczeń pozornych – część reguł przedstawianych jako niezmienne jest rezultatem wcześniejszych decyzji organizacyjnych, a nie obiektywną właściwością rzeczywistości. Przedsiębiorstwo może uznawać czas realizacji zamówienia za naturalną konsekwencję technologii, podczas gdy opóźnienie wynika z wewnętrznych procedur akceptacji. Instytucja może wskazywać na brak możliwości zmiany zasad komunikacji z obywatelami, choć przepisy dopuszczają większą elastyczność niż utrwalona praktyka. Organizacja zaś może przedstawiać przeciążenie pracowników jako konieczny koszt misji, pomijając analizę innego podziału zadań.

Właściwe przyjmowanie ograniczeń nie oznacza więc bezkrytycznego uznawania wszystkich aktualnych reguł za niepodważalne. Wymaga ono rozróżnienia ograniczeń fizycznych, prawnych, ekonomicznych, organizacyjnych i psychologicznych. Każda z tych kategorii ma odmienną podatność na zmianę i wymaga innych instrumentów działania. Szczególnie niebezpieczne jest zarówno traktowanie wszystkich barier jako konstrukcji możliwych do usunięcia samą wolą lidera, jak i uznawanie każdej istniejącej praktyki za granicę natury rzeczy.

Akceptacja faktów jako warunek sprawczej adaptacji

Piąty etap, Acknowledge a situation, prowadzi do rozstrzygnięcia, które w praktycznym modelu Godina ma znaczenie większe, niż mogłoby wynikać z samej koncepcji akceptacji. Chodzi bowiem o odróżnienie rozpoznania istniejącej rzeczywistości od moralnego pogodzenia się z jej konsekwencjami. Człowiek może uznać, że określone zdarzenie już nastąpiło i jest nieodwracalne, zachowując jednocześnie zdolność oddziaływania na jego przyszłe następstwa.

Instytucja może przyjąć do wiadomości obowiązujący stan prawny, a równocześnie korzystać z legalnych instrumentów jego zmiany. Przedsiębiorstwo może uznać obecność konkurenta lub zmianę warunków rynkowych za rzeczywistość poza własną bezpośrednią kontrolą, lecz nadal podejmować racjonalne działania adaptacyjne. Podobnie osoba doświadczająca niekorzystnego rozstrzygnięcia może zaakceptować fakt jego wydania, nie rezygnując z przysługujących środków zaskarżenia. Akceptacja faktu nie jest więc tożsama z uznaniem moralnej słuszności zdarzenia ani z kapitulacją.

Stanowi ona raczej warunek uniknięcia błędu, w którym zasoby poznawcze i emocjonalne marnowane są na zaprzeczanie faktom, zamiast na rozpoznanie realnych możliwości ograniczenia przyszłych strat. W teorii decyzji etap ten można interpretować przez rozróżnienie zmiennych kontrolowanych i niekontrolowanych, choć tutaj konieczne pozostaje uwzględnienie charakteru relacji społecznych. Uczestnik może nie mieć bezpośredniej możliwości zmiany decyzji innego podmiotu, lecz jego działania mogą wpływać na informacje i bodźce, które ten podmiot otrzymuje. Organizacja społeczna nie uchwali ustawy samodzielnie, ale może przygotować projekt, zgromadzić argumenty, zbudować koalicję i wykorzystać prawne formy uczestnictwa w procesie publicznym. Związek zawodowy nie zagwarantuje bezwarunkowo rezultatu rokowań, ale może podnieść jakość reprezentacji, wiarygodność postulatów i zdolność zbiorowego działania. Przedsiębiorstwo nie kontroluje w pełni preferencji klientów, lecz może badać ich potrzeby i doskonalić ofertę.

Zakres sprawczości nie powinien być zatem ujmowany dychotomicznie; między całkowitą kontrolą a brakiem wpływu istnieją zróżnicowane formy oddziaływania pośredniego, których skuteczność jest niepewna, ale niekoniecznie znikoma. Piąty etap stanowi więc ochronę przed nieuzasadnionym moralizowaniem w obliczu niepowodzeń. Człowiek może podjąć właściwe działania, a mimo to nie osiągnąć rezultatu z powodu czynników niezależnych.

Organizacja może przygotować profesjonalnie uzasadniony postulat, który nie uzyska poparcia instytucjonalnego, choć merytorycznie pozostawał wartościowy. Program może być prawidłowo wykonany, lecz nie przynieść zamierzonego efektu w warunkach nagłej zmiany otoczenia gospodarczego. Właściwa ocena wymaga więc oddzielenia jakości decyzji od rezultatu, którego

pełne przewidzenie mogło być niemożliwe. Szczególnym błędem byłoby przyjmowanie, że każde niepowodzenie dowodzi niedostatecznego zaangażowania, gdyż takie przekonanie prowadziłoby do zatarcia granicy między odpowiedzialnością a omnipotencją. Dojrzała sprawczość obejmuje zdolność ponoszenia odpowiedzialności za dostępne działania przy jednoczesnym uznaniu niepewności dotyczącej ich ostatecznych konsekwencji.

Szósty etap, określony jako Tell the truth, należy rozumieć jako jeden z podstawowych warunków poznawczej i moralnej integralności całej procedury. Jego znaczenie wykracza poza potoczny zakaz kłamstwa, ponieważ problemy organizacyjne często są utrwalane przez selektywne przemilczenia, niejednoznaczność celów, strategiczne prezentowanie wyników lub ukryte konflikty interesów. Instytucja może formalnie podawać prawdziwe informacje o liczbie wykonanych czynności, a jednocześnie pomijać dane wskazujące na ograniczoną skuteczność całego przedsięwzięcia. Przedsiębiorstwo może komunikować poprawę jednego wskaźnika, nie ujawniając, że osiągnięto ją kosztem pogorszenia innego parametru istotnego dla odbiorców.

Instytucjonalna prawdomówność jako warunek rzetelnej diagnostyki

Organizacja społeczna może deklarować szerokie poparcie dla ogólnej idei, nie określając przy tym rzeczywistego poziomu akceptacji konkretnego projektu. W takim przypadku problemem staje się nie tylko poprawność pojedynczych zdań, ale wiarygodność całego obrazu rzeczywistości przedstawianego uczestnikom procesu decyzyjnego. Prawdomówność instytucjonalna wymaga zatem umiejętności rozpoznawania istotnych pominięć, zakresu niepewności oraz relacji między deklarowanym celem a faktycznymi konsekwencjami działania.

W epistemologii kluczowa pozostaje różnica między szczerością a prawdziwością. Człowiek może szczerze wyznawać przekonanie, które okazuje się niezgodne z rzeczywistością; podobnie może wypowiadać twierdzenie prawdziwe, lecz w zamierzeniu stworzyć fałszywe wrażenie co do szerszego kontekstu. Szczerość odnosi się bowiem do relacji między wypowiedzią a przekonaniem mówiącego, podczas gdy prawdziwość dotyczy zgodności twierdzenia z faktycznym stanem rzeczy. W działalności naukowej i publicznej konieczne jest dodanie trzeciego elementu: uzasadnienie epistemiczne. Bez niego nawet przypadkowo prawdziwe przekonanie nie stanowi dowodu poprawności zastosowanej metody. Organizacja może bowiem osiągnąć korzystny rezultat na podstawie błędnej teorii przyczynowej, a następnie przedstawiać ten sukces jako potwierdzenie teorii, pomijając wpływ czynników alternatywnych.

Właściwe „mówienie prawdy” wymaga więc nie tylko uczciwych intencji, ale proporcjonalności między siłą twierdzenia a jakością dostępnych dowodów. Szczególnie ważne jest przyznanie, że choć dany rezultat zaobserwowano, jego przyczynowe powiązanie z konkretną interwencją pozostaje niepewne. Z perspektywy socjologii wiedzy istotne jest również pytanie o to, kto w strukturze organizacyjnej ma prawo przedstawiać prawdę i jakie konsekwencje niesie ujawnienie informacji sprzecznych z oczekiwaniami osób sprawujących władzę.

Człowiek może dostrzegać błąd, lecz powstrzymywać się od jego zgłoszenia, jeśli doświadczenie podpowiada mu ryzyko upokorzenia lub sankcji. Instytucja może formalnie zachęcać do krytyki, nie zapewniając jednocześnie procedur niezależnego rozpatrywania nieprawidłowości. Przedsiębiorstwo może deklarować kulturę przejrzystości, a w praktyce uzależniać awanse od zdolności przedstawiania własnego obszaru działań jako nieustannie skutecznego. W takich warunkach problem prawdomówności zyskuje charakter instytucjonalny – indywidualna uczciwość staje się niewystarczająca wobec reguł systematycznie premiujących przemilczanie niewygodnych faktów. Rzetelna reforma wymaga zatem stworzenia kanałów komunikacji, ochrony osób działających w dobrej wierze oraz mechanizmów oceny informacji niezależnych od ich korzystności dla aktualnego kierownictwa. Nie chodzi o bezwarunkowe uznawanie każdego zgłoszenia za prawdziwe, lecz o zapewnienie procedury umożliwiającej jego rzetelną weryfikację.

W tym kontekście użyteczne jest odróżnienie komunikacji bezpośredniej od komunikacji epistemicznie odpowiedzialnej. W potocznym rozumieniu szczerość bywa utożsamiana z bezwarunkowym wypowiadaniem własnego osądu, bez względu na jego podstawy czy sposób oddziaływania na odbiorcę. Tymczasem krytyczna informacja może być prawdziwa, ale przedstawiona w sposób utrudniający jej zrozumienie lub wywołujący nieproporcjonalne zagrożenie dla tożsamości adresata. Nie oznacza to ukrywania niepowodzeń w imię komfortu emocjonalnego – byłoby to sprzeczne z zasadą odpowiedzialności. Należy raczej odróżnić uzasadnioną stanowczość wobec czynu i rezultatu od niepotrzebnego upokarzania osoby.

Wcześniej przeanalizowana psychologia winy i wstydu wskazuje, że sposób formułowania oceny wpływa na gotowość uczestnika do uznania błędu i podjęcia działań naprawczych. Właściwie rozumiana prawdomówność wiąże się zatem z etyką troski i godności; jej celem nie jest maksymalizacja cierpienia odbiorcy, lecz stworzenie warunków do jak najtrafniejszego rozpoznania rzeczywistości. Szczególnej uwagi wymaga poznawcza funkcja niewygodnych pytań, które mogą ujawniać rozbieżność między zadaniem formalnym a celem rzeczywistym. Godin posługuje się pytaniem „What's this for?”, którego znaczenie można rozpatrywać przez pryzmat teleologii działania i teorii racjonalności praktycznej. Uczestnik może bowiem poprawnie wykonywać czynność, nie rozpoznając już wartości, której miała ona służyć.

Jawna teoria zmiany jako mechanizm kontroli i weryfikacji

Organizacja może publikować kolejne materiały, ponieważ strategia zakładała zwiększenie częstotliwości komunikacji, a jednocześnie nie badać, czy odbiorcy rzeczywiście wykorzystują przekazywaną wiedzę. Może organizować spotkania konsultacyjne zgodnie z harmonogramem, nie posiadając przy tym mechanizmu dokumentowania wpływu zgłaszanych stanowisk na późniejsze decyzje.

W takich przypadkach ujawnienie rzeczywistej funkcji czynności może prowadzić do konieczności zmiany jej konstrukcji, ograniczenia zakresu lub całkowitego zakończenia. Kluczowe jest, aby odpowiedź nie była wymuszana przez wcześniejsze preferencje osoby pytającej; nawet niewygodna dla inicjatora funkcja działania może bowiem posiadać uzasadnioną wartość społeczną. Właściwy proces wymaga zatem krytycznego porównania celu deklarowanego, funkcji rzeczywistej i możliwych do zaobserwowania konsekwencji.

Siódmy etap, „Share your theory of change", stanowi przejście od rzetelnego rozpoznania stanu faktycznego do jawnego przedstawienia hipotezy dotyczącej jego przekształcenia. Istotne jest użyte przez Godina pojęcie „dzielenia się teorią", gdyż wskazuje ono na społeczną funkcję ujawniania założeń, które w wielu organizacjach pozostają jedynie niewypowiedzianymi przekonaniami kierownictwa. Teoria zmiany może być wewnętrznie spójna, a mimo to opierać się na przesłankach, których inni uczestnicy nie akceptują lub uznają za sprzeczne z dostępnymi informacjami.

Jej przedstawienie umożliwia zatem nie tylko organizację działań, ale także poddanie własnego rozumowania publicznej kontroli. W przypadku reformy rynku pracy konieczne może być wskazanie, w jaki sposób określona zmiana normatywna ma wpłynąć na zachowanie przedsiębiorstw, możliwości negocjacyjne pracowników i rzeczywiste warunki wykonywania pracy. W działalności edukacyjnej należy określić, jaki mechanizm ma łączyć zmianę metody nauczania z nabywaniem kompetencji, a następnie z możliwością ich wykorzystania.

W przedsięwzięciu gospodarczym konieczne jest wykazanie, dlaczego określona innowacja miałaby prowadzić do rzeczywistej poprawy wartości dostarczanej klientowi. W każdym przypadku teoria zmiany powinna obejmować powiązanie instrumentu, reakcji uczestników i rezultatu, nie ograniczając się do deklaracji przekonania o korzystnym kierunku przedsięwzięcia. Szczególnie istotne jest odróżnienie teorii działania od teorii mechanizmu. Pierwsza określa, jakie czynności zamierza podjąć organizacja, natomiast druga wyjaśnia, dlaczego wykonanie tych czynności powinno zmienić zachowanie uczestników lub właściwości systemu.

Organizacja może planować kampanię informacyjną, lecz jej znaczenie przyczynowe zależy od tego, czy niekorzystny stan rzeczy wynika rzeczywiście z braku wiedzy. Jeśli podstawową przeszkodą jest niedostateczny dostęp do zasobów, zwiększenie świadomości problemu może nie przynieść poprawy. Przedsiębiorstwo może zamierzać podnieść wynagrodzenia, by ograniczyć rotację, jednak efekt zależy od tego, czy decyzje pracowników są powiązane z poziomem dochodów, czy raczej z warunkami pracy, relacjami z przełożonymi i możliwościami rozwoju.

Właściwa teoria powinna więc odróżniać interwencję od mechanizmu pośredniczącego oraz wskazywać warunki, w których zakładany mechanizm może nie zostać uruchomiony. Szczególne znaczenie ma możliwość przedstawienia alternatywnych wyjaśnień i określenia obserwacji, które pozwoliłyby je rozróżnić. Bez takiej konstrukcji organizacja ryzykuje podejmowanie kolejnych działań, których niepowodzenie tłumaczy się wyłącznie niedostateczną intensywnością wcześniejszych prób.

> Ostatecznie odpowiedzialność za zmianę nie sprowadza się do intensywności wysiłku, lecz do odwagi w zadawaniu niewygodnych pytań o rzeczywistą funkcję naszych działań. Czy potrafimy odróżnić rzetelną diagnozę od procesu uzasadniania decyzji, którą podjęliśmy już dawno temu? Prawdziwa sprawczość zaczyna się tam, gdzie kończy się iluzja kontroli, a zaczyna pokora wobec faktów i systemowych uwikłań.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960 r.) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i ekspert ds. marketingu. Uzyskał tytuł licencjata z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts w 1982 r. oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Godin założył kilka wpływowych przedsiębiorstw, w tym pioniera cyfrowego marketingu bezpośredniego Yoyodyne – przejętego przez Yahoo! w 1998 r. – platformę wydawniczą generowaną przez użytkowników Squidoo oraz internetowy program edukacyjny dla liderów altMBA. Jest najbardziej znany z opracowywania fundamentalnych koncepcji nowoczesnego marketingu, w szczególności marketingu za przyzwoleniem, który promuje przekazywanie oczekiwanych, spersonalizowanych i trafnych komunikatów konsumentom wyrażającym na to zgodę. Autor ponad dwudziestu międzynarodowych bestsellerów na temat marketingu, przywództwa i zachowań organizacyjnych, Godin został wprowadzony do Galerii Sław Marketingu Bezpośredniego w 2013 r., a do Galerii Sław Marketingu w 2018 r.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and marketing expert. He earned a Bachelor of Science degree in computer science and philosophy from Tufts University in 1982 and an MBA from Stanford Graduate School of Business. Godin founded several influential ventures, including the early digital direct-marketing pioneer Yoyodyne—which was acquired by Yahoo! in 1998—the user-generated publishing platform Squidoo, and the online educational leadership program altMBA. He is best known for developing foundational modern marketing concepts, particularly permission marketing, which advocates for delivering anticipated, personal, and relevant messages to consenting consumers. The author of more than twenty international bestselling books on marketing, leadership, and organizational behavior, Godin was inducted into the Direct Marketing Hall of Fame in 2013 and the Marketing Hall of Fame in 2018.

altMBA

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

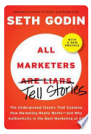
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



[2] "Whatcha Gonna Do With That Duck?"

Seth Godin

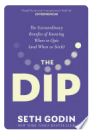
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "THE SPEED TRAP: EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN DECISION MAKING AND TEMPORAL CONTEXT."

Leslie A. Perlow, Gerardo A. Okhuysen, Nelson P. Repenning

2002 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/3069323

Źródło

[2] "Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems That Never Happened: Creating and Sustaining Process Improvement"

Nelson P. Repenning, John D. Sterman

2001 | California Management Review | DOI: 10.2307/41166101

Źródło

[3] "A Dynamic Theory of Expertise and Occupational Boundaries in New Technology Implementation: Building on Barley's Study of CT Scanning"

Laura J. Black, Paul R. Carlile, Nelson P. Repenning

2004 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/4131491

Źródło

[4] "Touristification. Empty concept or element of analysis in tourism geography?"

Antonio B. Ojeda, Maxime Kieffer

2020 | Geoforum | DOI: 10.1016/j.geoforum.2020.06.021

Źródło

[5] "How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation"

Robert Graham Kegan, Lisa Laskow Lahey

2000

Źródło

[6] "Putting the "Development" in Professional Development: Understanding and Overturning Educational Leaders' Immunities to Change"

Deborah Helsing, Annie Howell, Robert Graham Kegan, Lisa Laskow Lahey

2008 | Harvard Educational Review | DOI: 10.17763/haer.78.3.888l759g1qm54660

Źródło

[7] "Questioning the 'big assumptions'. Part II: recognizing organizational contradictions that impede institutional change"

Constance M. Bowe, Lisa Laskow Lahey, Robert Graham Kegan, Elizabeth G Armstrong

2003 | Medical Education | DOI: 10.1046/j.1365-2923.2003.01580.x

Źródło

[8] "Harvard Business Review on Culture and Change"

Bill Munck, Rpbert Kegan, Lisa Laskow Lahey, DEBRA E. MEYERSON, Donald Sull

2002

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: c102f685-867b-46f5-8e72-b3b1fe1d6909